

THANKS

(VOL. 253)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成30年7月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「人事考課の基本21」・・・フィードバック（その4）

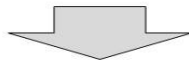
本誌では、人事考課について特集しています。
現在は、最後のステップである「フィードバック（説明）」についてのポイントを確認しています。
しっかりとフィードバックすることによって、部下との信頼関係を築きましょう。

1. 人事考課の基本手順・・・現在の位置づけ

ステップ1

評価項目／評価基準の確認

⇒ どのようなことを、どのように評価するのか？



ステップ2

目標の設定

⇒ どのようなテーマをどの程度の水準で設定するか？



ステップ3

実践の観察と評価

⇒ どのようなことを、どれだけ行ったか？
⇒ その成果は？
⇒ どのように評価するか？



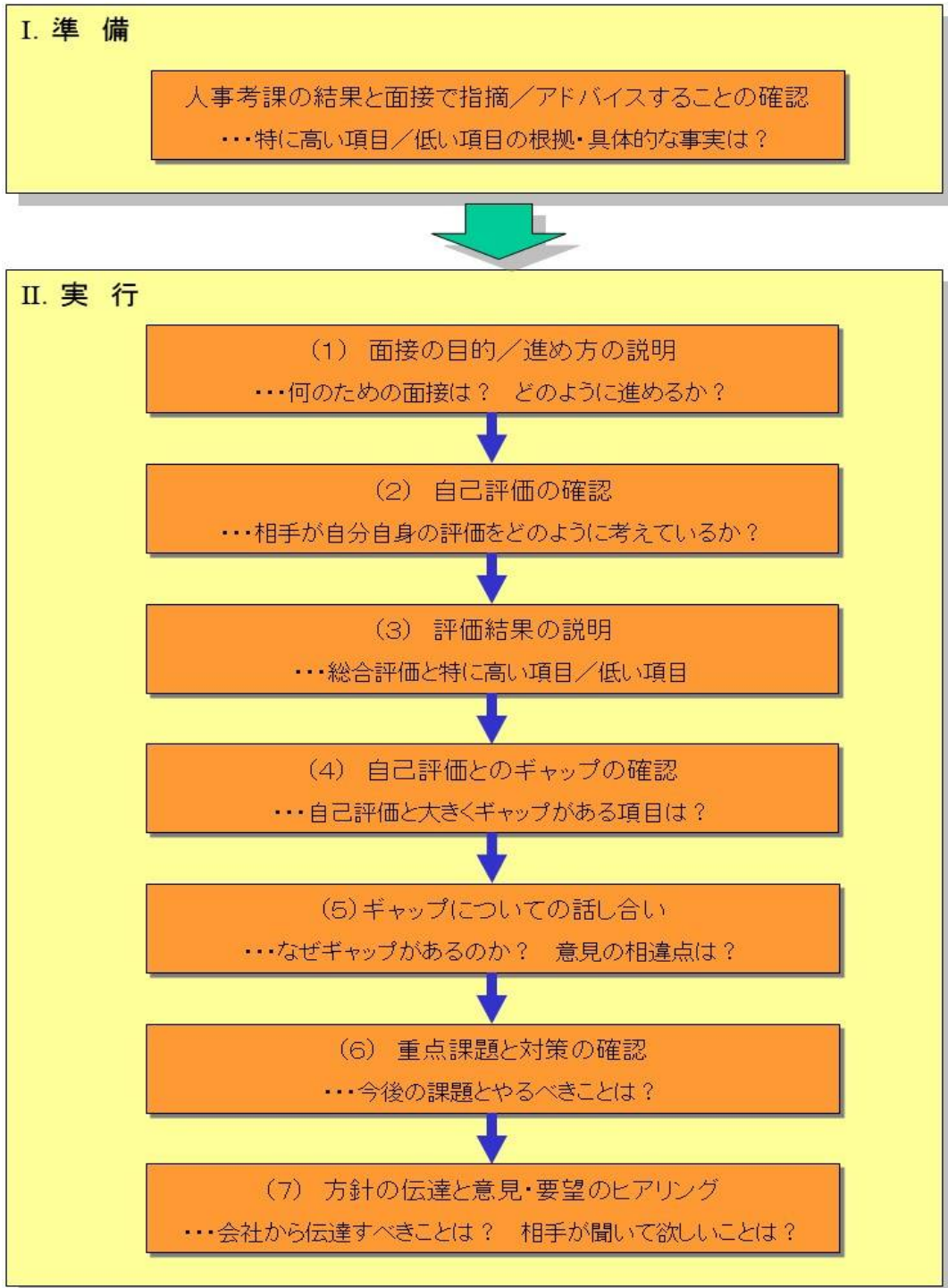
ステップ4

フィードバック（説明）

⇒ どのように説明するか？

今回のテーマ

2. フィードバックの基本手順・・・前回、前々回の復習



3. 各手順の内容・・・前回の復習を含む

I. 準備

準備としては、少なくとも、以下の2点は事前に確認しておきましょう。

- (1) ポイントとなる評価項目 = 特に、評価が高い項目と低い項目
- (2) 評価の根拠となる事実

Ⅱ. 実行

(0) アイスブレイク

緊張を緩和するために、「家族」「旅行」「健康」等、差し障りが無い話で、場の空気を和ませることは大事です。

(1) 面接の目的／進め方の説明

面接全体を、スムーズに進めるために重要なことは、冒頭でしっかりと、面接の目的と進め方を説明しましょう。

(2) 自己評価の確認

会社側の評価を伝える前に、まずは、自己評価を話してもらいましょう。コミュニケーションの要諦は、まずは、話をしっかりと聴くことです。

(3) 評価結果の説明

相手の話をしっかりと聴いてあげた上で、会社の評価を伝えます。ここで重要なことは以下の2点です。

- ① 事実を示しながら、評価を伝えること
- ② 「会社」としての評価を伝えること

(4) 自己評価とギャップの確認

自己評価と会社の評価が一致していれば、問題ありません。被考課者は、結果について容易に納得するでしょう。しかしながら、そんなことは、ほとんど稀。自己評価が会社の評価より非常に高いこともあれば、その逆もあります。話し合いのポイントとなる項目を確認しましょう。

(5) ギャップについての話し合い

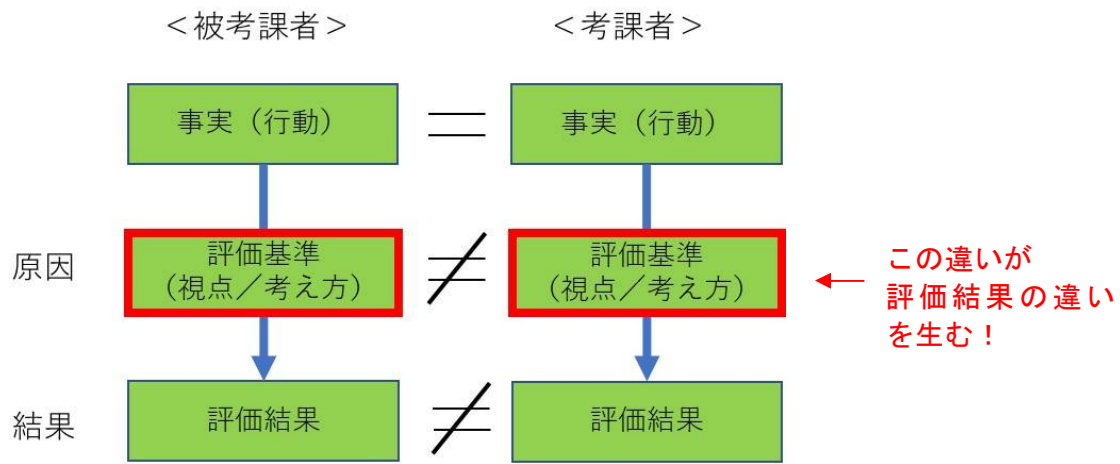
ギャップについて話し合う時には、以下の2点がポイントです。

① 事実の共有

上述の通り、会社側の評価結果を伝える時には、「事実の提示」が必要です。まずは、この「事実」について共有します。

② 評価基準（視点／考え方）の確認

事実を共有したら、評価基準について確認しましょう。次ページの図をご覧ください。（ポイントとなる図です）



事実の認識が一致しているとしたら、評価結果が異なる原因は、評価の基準すなわち視点、考え方の違いです。
基準となる視点、考え方をきちんと理解してもらいましょう。

----- ここまで前回 -----

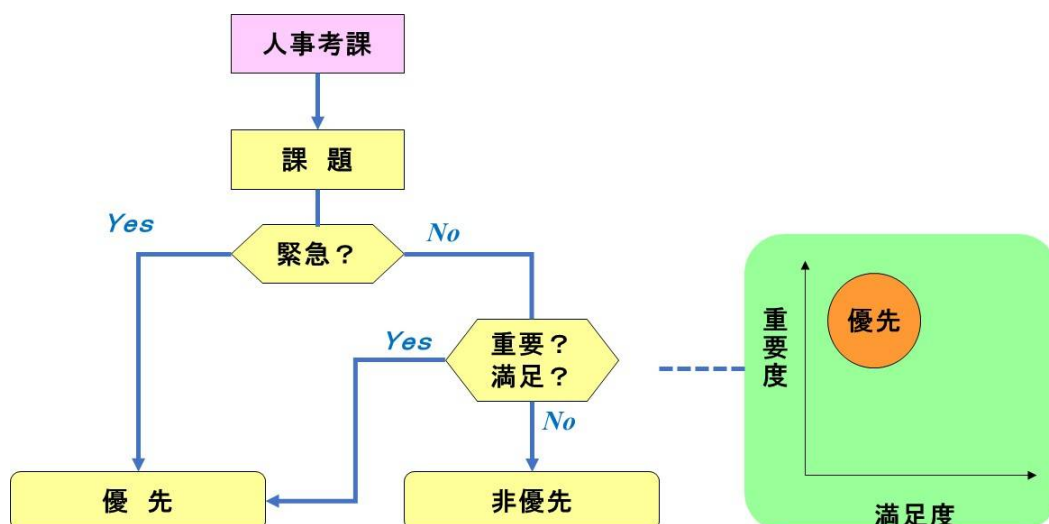
（6）重点課題と対策の確認

人事考課フィードバックの目的は、単に、結果を通告することではありません。
より重要なことは、結果を踏まえて、今後の能力開発につなげることです。
しっかりと次年度の課題を明確にして、その克服のための具体的な対策を決めましょう。

① 重点課題（優先課題）の選定

「後輩指導」「報告・連絡・相談」「企画立案」等々・・・
人事考課の結果、さまざま課題が明らかになるでしょう。
できれば、次年度で全ての課題が克服できればいいですが、やはり、それは難しい・・・
「まずはこれから・・・」と重点を決めることが大切です。

それでは、どのように重点課題（優先課題）を決めればいいのでしょうか？
基本的な選定の考え方は以下の通りです。



第1スクリーニング

重点課題（優先課題）を選定する際に、まず考慮すべきことは「緊急度」です。緊急度に関しては、以下の2つの視点があります。

<視点1：時間的な制約>

近年、会社が「入社×年までに、●●の資格を取得すること」等を定めているケースをよく見かけます。

こうした場合は、待った無し。

まだ、その資格を取得していない場合は、まずは、それをクリアすることが優先課題になるでしょう。

<視点2：他の課題への波及性（＝先決課題）>

「製品知識」と「提案力」等、課題の中には、関連性が高いものがあります。

例えば、上記の例であれば、最低限の製品知識が無ければ、お客様に合った提案はできないでしょう。このような場合は、まずは、「製品知識」の向上が先決であり、課題の中で優先されます。

また、健康管理が今ひとつで、突然、会社を休んでしまうことが多い人。

上司の立場から見て、当日になって「いきなり休みます」では、重要な仕事を任せることはできません。こういう人は、まずは、健康管理をしっかりとすることが重要課題（優先課題）となるでしょう。

第2スクリーニング

「緊急度」で漏れた課題の中でも、重要課題（優先課題）として選定すべきものがあります。

それは、特に、仕事の中で重要性が高い（または、今後高くなる）にも関わらず、満足度（＝今のレベルが低い）ものです。

例えば、5年後には、海外に赴任する可能性が高いにも関わらず、今の語学レベルが低いようなケース。実際に赴任が決まってから、勉強を始めても遅いです。

今のうちから、語学力を高めるための勉強をする必要があるでしょう。

② 対策の選定

重点課題（優先課題）を選定したら、具体的な対策を検討します。

この際、やってはダメなのは、「これしかない！」と決めつけること。

以下の2段階のステップを踏むようにします。

ステップ1：対策案の列挙

例えば、上記の「語学力の向上」という課題。

「語学学校に通う」「通信教育を受講する」「NHKの語学講座で勉強する」「外国人が主催するボランティア団体に参加する」「アプリゲームで勉強する」・・・

そのための方法（対策）は、いろいろ考えられるでしょう。

まずは、できるだけ列挙してみる事が大切です。

前号で、相手に考えさせるための質問として「オープンクエスチョン」について説明しましたが、この場合でも、この質問は有効です。

「あなたは、課題克服のために、どのような方法があると思う？」

どのようなことでも、否定せずに、聞いてあげましょう。

ステップ2：対策案の評価

列挙された対策案を評価し、実行すべき対策案を選定します。
基本的な評価角度は、以下の2つです。

- A：期待効果・・・実行した時に、どれだけの効果が期待できるか？
B：実行容易性・・・実行することが、どれだけやり易いか？（時間、費用等）

まず、評価すべきことは、実行した時に、どれだけの効果が期待できるかです。
以下の表をご覧ください。
期待効果を主観で5段階評価していますが、対策案の中で、高い効果が期待できるのは、「語学学校に通うこと」です。

しかしながら、本当にそれができるのでしょうか？
週に1回通うとしても、数万円はかかるでしょう。
金銭的に負担が大きく、「通いたくても通えない」という人も多いです。

期待効果とともに、評価すべきことは、実行のしやすさです。
「お金」「時間」等々、それぞれの人によって、評価の基準は異なりますが、例えば、今回の人は「お金」が基準であれば、最もやりやすいのは、たぶん「アプリのゲーム」でしょう。

ということで、選択すべき対策は、「効果が高く」かつ「実行が容易」なもの。
以下の表のような評価結果であれば、「外国人のボランティアに参加」というのが、妥当な選択と言えます。

対策案	期待効果	実行容易性	選択
語学学校に通う	5	1	
通信教育を受講する	4	2	
NHKの語学講座で勉強する	2	4	
外国人のボランティアに参加する	4	4	☆
アプリゲームで勉強する	1	5	

期待効果：高いと思われるものから、5段階評価

実行容易性：容易と思われるものから、5段階評価

<次回に続く>